

IMPLIKASI *PERSONNEL* DAN *CULTURAL CONTROL* TERHADAP MOTIVASI INTRINSIK ABDI DALEM PUNOKAWAN DI KRATON JOGJAKARTA

Meilana

Jurusan Akuntansi / Fakultas Bisnis dan Ekonomika

meilana0805@gmail.com

ABSTRACT

The control system must be well designed by the business entity so that the objectives of the business entity for the short and long term can be achieved. A good control system is proactive rather than reactive. Control alone can be divided into four kinds of action control (action control), result control (control), personal control (personnel control), and cultural control (cultural control).

This thesis contains research on the implications of personnel and cultural control on intrinsic motivation of Abdi Dalem Punokawan in Kraton Jogjakarta. In this thesis disclosed about the very high level of motivation of the work of the Abdi Dalem in the palace, which is caused by the implementation and implementation of appropriate personnel and cultural control system.

The Abdi Dalem has a working motivation because Kraton Jogjakarta has a good personnel and cultural control system. Where this control has a direction that tends to approach intrinsic motivation.

In accordance with the purpose of the study of this thesis, in the discussion will be seen how the implications of personnel and cultural control to build intrinsic motivation of the Abdi Dalem Punokawan in Kraton Jogjakarta.

Keywords: *personnel control, cultural control, Abdi Dalem Punokawan, motivation 3.0*

ABSTRAK

Sistem pengendalian harus dirancang dengan baik oleh badan usaha sehingga tujuan badan usaha untuk jangka pendek dan jangka panjang dapat tercapai. Sistem pengendalian yang baik adalah yang bersifat proaktif bukan reaktif. Pengendalian sendiri dapat dibagi atas empat macam yaitu pengendalian tindakan (*action control*), pengendalian hasil (*result control*), pengendalian personal (*personnel control*), dan pengendalian kultural (*cultural control*).

Skripsi ini berisi penelitian mengenai implikasi *personnel* dan *cultural control* terhadap motivasi intrinsik Abdi Dalem Punokawan di Kraton Jogjakarta. Dalam skripsi ini diungkapkan mengenai sangat tingginya tingkat motivasi kerja para Abdi Dalem di Kraton, yang disebabkan oleh penerapan dan pelaksanaan sistem *personnel* dan *cultural control* yang tepat.

Para Abdi Dalem memiliki motivasi kerja karena Kraton Jogjakarta memiliki sistem pengendalian *personnel* dan *cultural control* yang baik. Dimana pengendalian ini mempunyai arah yang cenderung pada pendekatan motivasi intrinsik.

Sesuai dengan tujuan studi penulisan skripsi ini, dalam pembahasannya akan dilihat bagaimana implikasi *personnel* dan *cultural control* untuk membangun motivasi intrinsik para Abdi Dalem Punokawan di Kraton Jogjakarta.

Kata kunci: *personnel control*, *cultural control*, Abdi Dalem Punokawan, motivasi 3.0

PENDAHULUAN

Kasultanan Yogyakarta dianggap mampu memberikan jaminan penuh bagi masyarakatnya, oleh karena itu Yogyakarta terpilih menjadi ibu kota sementara Republik Indonesia saat negara dalam keadaan darurat atau bahaya. Hal ini tidak terjadi di Surakarta yang pada saat itu justru terjadi banyak konflik. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa budaya yang dibangun oleh Yogyakarta dari jaman dahulu sangat melekat dalam setiap diri masyarakat Yogyakarta.

Kraton Jogjakarta merupakan pusat dari semua kebudayaan di Yogyakarta. Kraton Jogjakarta memiliki peran dan posisi tersendiri dalam masyarakat Yogyakarta. Nilai-nilai budaya Yogyakarta dapat dilihat pada setiap sudut Kraton Jogjakarta sehingga Kraton menjadi simbol pusat dari kebudayaan Yogyakarta. Hal ini menarik dikaji yaitu tentang bagaimana tata nilai yang menjadi dasar dan pengikat masyarakat Yogyakarta dalam melestarikan budaya mereka. Masyarakat dapat hidup dengan tenang, tertib dan tidak tercemari walaupun banyak peristiwa yang berdampak negatif terjadi di Indonesia. Hal ini merupakan sebuah makna hidup dalam kelompok sosial Kraton Jogjakarta yang pada akhirnya mempengaruhi sistem sosial yang ada. Sistem sosial ini tercermin dalam nilai-nilai religi, ritual dan tradisi yang dianut oleh masyarakat Yogyakarta. Pada akhirnya nilai-nilai inilah yang memelihara dan tetap dipercaya sebagai landasan moral bagi masyarakat Yogyakarta.

Sitepu (2004) meneliti tentang pengaruh antara persepsi karyawan tentang gaji bersih, gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja. Vebiyanti (2004) meneliti hubungan persepsi karyawan terhadap kompensasi, kepemimpinan, dan lingkungan kerja dengan kepuasan kerja. Dari kedua hasil penelitian tersebut diatas menunjukkan adanya kecenderungan kepuasan kerja dipengaruhi oleh gaji/kompensasi, kepemimpinan dan lingkungan kerja. Peneliti

kemudian tertarik untuk meneliti lebih lanjut apakah gaji/kompensasi, kepemimpinan, dan lingkungan kerja juga mempengaruhi loyalitas karyawan.

Terdapat fenomena yang ditemukan penelitian dalam masyarakat. Bersumber dari situs berita online *merdeka.com*, diberitakan bahwa seorang anak berusia 7 tahun menjadi seorang Abdi Dalem termuda di Kraton Jogjakarta. Anak ini bernama Riski Kuncoro Manik, dia sudah mengikuti aktivitas sebagai Abdi Dalem di Kraton Jogjakarta sejak dia berumur tiga tahun. Orang tua Riski juga adalah seorang Abdi Dalem. Hal ini menarik karena Riski tergolong anak-anak yang tidak seperti anak pada umumnya dimana pada masa ini anak-anak lebih memilih bermain dari pada bekerja. Selain itu, ketika Riski menjalankan tugasnya sebagai Abdi Dalem Kraton, Riski tidak akan bergaul dengan teman sebayanya melainkan Abdi Dalem yang memiliki usia jauh di atas Riski sehingga pergaulan dengan teman sebayanya mungkin akan berbeda dengan anak-anak pada umumnya.

Sebutan Abdi Dalem bukanlah sesuatu yang biasa bagi mereka. Sebutan “abdi” menjadi sangat merasuk ke dalam setiap jiwa mereka, sehingga pengabdian mereka menjadi sangat tulus dan ikhlas untuk Kraton Jogjakarta. Begitulah saya sebagai peneliti melihat keunikan para pekerja di Kraton Jogjakarta. Kehidupan yang mereka jalani begitu sederhana bahkan cenderung kurang, namun kegiatan mereka dalam mengabdikan kepada Kraton Jogjakarta sangat tulus dan ikhlas, tidak semata-mata mencari kelimpahan materi namun kepuasan batin mereka dalam mengabdikan. Hal ini diperkuat dengan salah satu kutipan wawancara yang dilakukan oleh *merdeka.com* kepada salah satu Abdi Dalem, *"Hidup itu ada yang mengatur, kita ikhlas menjalani, kalau saya selama menjadi Abdi Dalem tidak ada permasalahan yang dihadapinya dalam hidup, kuncinya ikhlas. Kalau pengabdian dihayati insya Allah berkah"*, ujarnya.

Berdasarkan penelitian yang pernah dilakukan oleh Sitepu (2004) dan Vebiyanti (2004), maka dapat dilihat bahwa ada hubungan antara kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan dengan loyalitas para karyawan kepada perusahaan. Namun dari kenyataan yang terjadi di Kraton Jogjakarta, penelitian tersebut tidak berlaku. Hal ini menjadi ketertarikan tersendiri bagi peneliti khususnya tentang motivasi kerja yang ada di Kraton Jogjakarta khususnya

dalam motivasi kerja yang mempengaruhi mereka. Motivasi tersebut bukanlah sekedar motivasi ekstrinsik untuk mendapatkan gaji/kompensasi yang tinggi, namun lebih dari itu ada motivasi intrinsik dari dalam diri para pekerja di Kraton Jogjakarta. Berawal dari permasalahan motivasi kerja inilah maka muncullah sistem pengendalian manajemen untuk mengatasi masalah ini.

Menurut teori sistem pengendalian manajemen dikenal dengan *personnel* dan *cultural control*. *Personnel control* sangat menekankan tentang *self-motivation* yang harus dibangun dalam setiap diri karyawan oleh perusahaan. Begitu pula dengan Kraton yang memiliki sistem pengendalian sangat baik sehingga setiap pekerja di Kraton memiliki motivasi diri yang tulus dan ikhlas mengabdikan untuk bekerja di Kraton bahkan tanpa melihat kompensasi yang diberikan oleh Kraton.

Cultural control menekankan pada pembentukan tradisi, norma, kepercayaan, nilai-nilai, ideologi, dan cara bersikap dalam perusahaan untuk mendorong terciptanya *mutual-monitoring*. Begitu pula yang terjadi di Yogyakarta. Budaya yang terbentuk di Yogyakarta telah melekat dalam setiap diri masyarakat Yogyakarta. Sehingga Kraton yang merupakan pusat kebudayaan di Yogyakarta menjadi tempat dari segala sistem pengendalian khususnya dalam *cultural control*.

LANDASAN TEORI

Sistem Pengendali Manajemen

Control system harus dirancang dengan baik oleh badan usaha sehingga tujuan badan usaha untuk jangka pendek dan jangka panjang dapat tercapai. *Control system* yang baik adalah yang bersifat proaktif bukan reaktif, dalam arti *control system* tersebut dirancang untuk mencegah terjadinya masalah sebelum badan usaha mengalami kerugian dalam kinerjanya. Selain itu, sistem pengendalian manajemen yang efektif seharusnya tidak memperhatikan hasil akhir yang dicapai saja, tetapi juga memperhatikan proses maupun alat yang digunakan.

Menurut Merchant dan Van der Stede (2007), sistem pengendalian manajemen merupakan alat untuk memastikan apakah perilaku dan keputusan anggota organisasi konsisten dengan strategi dan tujuan organisasi.

Personnel Control

Merchant dan Van der Stede (2007) menjelaskan bahwa *personnel control* merupakan suatu bentuk pengendalian yang dilakukan oleh badan usaha dalam membangun kesadaran pada setiap karyawan untuk mengendalikan atau memotivasi diri mereka sendiri. Ada tiga tujuan dari *personnel control*, yaitu *Clarify expectation*, *Capabilities and resources*, dan *Self-monitoring*.

Meningkatkan kecenderungan tiap karyawan untuk memonitor diri mereka sendiri. *Self-monitoring* adalah paksaan alami yang mendorong orang untuk berkeinginan mengerjakan pekerjaan dengan baik dalam mencapai tujuan badan usaha. *Self-monitoring* efektif karena orang mempunyai dorongan dari dalam dirinya untuk melakukan apa yang benar dan menimbulkan kebanggaan serta kepuasan tersendiri saat mengerjakan sesuatu dengan sukses.

Metode personnel control

Personnel control digunakan untuk membangun kecenderungan (kesadaran) bagi individu (karyawan) untuk berusaha mengendalikan diri sendiri. *Personnel control* dapat dilaksanakan melalui tiga metode:

1. Selection and placement

Seleksi penerimaan karyawan menjadi pintu masuk terdepan dalam sebuah badan usaha sumber daya manusia seperti apa yang bekerja pada sebuah badan usaha yang bersangkutan dalam memilih karyawan yang diinginkan.

2. Training

Training merupakan salah satu cara untuk membantu memastikan bahwa karyawan melakukan pekerjaannya dengan baik. *Training* dapat memberikan informasi yang berguna mengenai tindakan atau hasil yang diharapkan dan bagaimana tugas yang diberikan dapat diselesaikan dengan baik.

3. Job design and provision of necessary resources

Desain jabatan didasarkan pada peran dan fungsi sumber daya operasional yang dibutuhkan oleh badan usaha. Dalam hal ini, desain jabatan harus mempunyai orientasi yang jelas sehingga dapat membantu karyawan dalam memperoleh pemahaman mengenai pekerjaan yang harus dilakukan.

Cultural Control

Menurut Merchant dan Van der Stede (2007) menyatakan bahwa *cultural control* merupakan bentuk pengendalian yang dirancang untuk mendorong pengawasan sesama karyawan, merupakan tekanan sosial yang dipakai oleh badan usaha terhadap individu yang menyimpang dari norma dan nilai-nilai yang berlaku pada badan usaha tersebut. *Cultural control* didesain untuk mendorong terciptanya *mutual-monitoring*, yaitu sebuah tekanan bagi individu (seorang karyawan) untuk mematuhi norma-norma dan nilai-nilai yang ada di dalam sebuah kelompok di mana ia berada.

Budaya merupakan seperangkat atau keseluruhan pola pikir, perasaan, tindakan dan karakteristik kelompok tertentu dari berbagai perspektif, mulai dari bahasa, agama, kebiasaan sosial dan kesenian yang membedakan dengan kelompok lain (Hofstede et al., 1990; Jyoti dan Kour, 2015). Budaya dibangun atas tradisi, norma, kepercayaan, nilai, ideologi, dan cara bersikap. Budaya organisasi relatif tetap dari waktu ke waktu, bahkan ketika terjadi perubahan kondisi bisnis. Budaya organisasi yang kuat dan fungsional mendorong karyawan untuk bekerjasama satu dengan lain secara bersinergis. Namun, hal ini juga menunjukkan bahwa meski pengarahan dan kekompakan memberi manfaat tertentu, budaya yang kuat terkadang dapat menjadi sumber terjadinya inersi yang dapat menghalangi perubahan dan adaptasi terhadap perubahan kondisi bisnis.

Metode cultural control

Menurut Merchant, ada lima cara untuk membentuk suatu *culture* (kebudayaan) yang juga dapat mempengaruhi *cultural control*, yaitu:

1. *Codes of conduct*, dapat berupa peraturan tertulis yang bersifat formal. Pernyataan yang berisi nilai-nilai perusahaan, komitmen terhadap para pemegang saham, dan sebagainya.
2. *Group-based reward*, berupa pemberian *reward* kepada sebuah kelompok (secara kolektif).
3. *Intraorganizational transfer*, dengan saling bertukar pengalaman antar divisi dalam sebuah perusahaan dimana secara tidak langsung dapat

meningkatkan kemampuan bersosialisasi antar individu dalam perusahaan tersebut.

4. *Physical and social arrangement*, seperti penataan ruang ataupun desain gedung sebuah perusahaan yang disesuaikan dengan kebudayaan tertentu, tata cara berpakaian saat bekerja, serta tata cara percakapan.
5. *Tone at the top*, budaya badan usaha sangat bergantung pada bagaimana para pemimpin bertindak. Pemimpin harus menunjukkan teladan karena pemimpin sering dijadikan model oleh karyawan. Pernyataan yang dikeluarkan atasan tidak boleh bertentangan dengan budaya yang dibentuk dalam badan usaha tersebut.

Teori Motivasi dan *Motivational Problem*

Menurut Stoner, Freeman, dan Grilbert (1995) motivasi adalah sesuatu yang mendorong seseorang untuk menunjukkan perilaku tertentu, yang bertujuan untuk meningkatkan prestasi dan produktivitas kerja bawahan dalam mencapai tujuan organisasi.

Motivational Problem

Motivasi yang efektif dapat membangun komitmen, loyalitas, dan dedikasi karyawan. Masalah motivasi juga dapat terjadi karena ketidaksesuaian antara tujuan individu dengan tujuan organisasi sehingga seringkali mereka melakukan tindakan yang bertentangan dengan tujuan organisasi. (Merchant dan Van der, 2007).

Herzberg's two Factory Teory (Herzberg et al, 1959) menyatakan ada dua faktor yang berbeda yang dapat mempengaruhi perilaku individual yaitu:

1. *Hygiene factors* atau *extrinsic factors* yaitu faktor-faktor yang berhubungan dengan konteks pekerjaan dan lingkungan tempat individu bekerja, seperti tanggungjawab, kondisi tempat kerja, hubungan antara individu, dan gaji.
2. *Satisfier factor* atau *intrinsic factors* menyangkut faktor-faktor yang sangat mempengaruhi kepuasan kerja seperti pencapaian, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggungjawab, kemajuan *satisfier factor* dihubungkan dengan dampak jangka panjang pada kinerja. Sedangkan *hygiene factor* hanya untuk menghasilkan perubahan jangka pendek pada sikap dan kinerja. Setelah itu cepat kembali ketingkat semula.

Motivasi Intrinsik

Setiap badan usaha memerlukan manusia sebagai sumber daya pendukung utama dalam mencapai tujuan yang lebih ditetapkan. Karyawan merupakan aset paling berharga dalam badan usaha. Karyawan menjadi perencana, pelaksana, dan pengendali yang selalu berperan aktif dalam mewujudkan tujuan badan usaha. Kualitas kinerja karyawan sangat berpengaruh dalam memajukan badan usaha. Namun bagaimana jika karyawan mengalami permasalahan dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya, seperti masalah motivasi. Masalah motivasi karyawan sangat erat kaitannya dengan kinerja karyawan. Akhirnya lahirlah *extrinsic motivators* atau lebih dikenal dalam buku Pink (2009) adalah motivasi 2.0. pendekatan dengan motivasi 2.0 ini mengakibatkan karyawan sebagai bagian dalam sebuah mesin. Dan untuk memastikan hal tersebut terjadi, bisa dilakukan dengan memberikan *reward* pada perilaku yang dianggap baik, dan memberikan *punishment* pada perilaku yang dianggap buruk. Pemberian *reward* dan *punishment* menjadi *extrinsic motivators* yang dianggap efektif untuk meningkatkan kinerja, efektifitas, dan produktivitas. Walaupun demikian, motivasi 2.0 memiliki kelemahan jika diterapkan untuk jangka waktu panjang. Motivasi 2.0 menganggap manusia seperti kuda yang harus diarahkan dengan stik dan wortel supaya bisa berjalan ke arah yang benar namun manusia memiliki motivasi lain yang lebih kuat dibandingkan dengan *extrinsic motivators*, yaitu *intrinsic motivators* dalam dirinya.

1. *Autonomy*

Autonomy atau kemandirian diberikan perusahaan kepada para karyawannya dalam bentuk kebijakan yang fleksibel. Prosedur kerja yang tidak terlalu mengekang dan memberikan kebebasan untuk berinovasi serta menjadi kreatif. Perasaan tertekan karena tidak memiliki kendali akan mendemotivasi seseorang.

Pemberian wewenang dan *control* akan meningkatkan motivasi secara intrinsik. Pembatasan yang ketat dan larangan-larangan justru akan menimbulkan perlawanan dan membuat pekerjaan menjadi tidak produktif. Solusi yang kreatif dan inovasi untuk bekerja secara lebih efektif serta efisien akan didapatkan dengan kemandirian pekerja yang diberikan kebebasan yang bertanggungjawab.

2. *Mastery*

Pink (2009) mendefinisikan *mastery* sebagai keinginan untuk menjadi semakin baik pada hal yang dianggap penting. Jika pada motivasi 2.0 mendorong orang untuk patuh melakukan hal tertentu dengan cara tertentu maka pada motivasi 3.0 tidak mendorong kepatuhan, namun keterlibatan. Hanya keterlibatan dalam pekerjaan yang dapat menghasilkan *mastery*.

Mastery atau penguasaan keahlian berarti para karyawan diberikan peluang untuk mengembangkan dirinya. Pekerjaan yang diberikan harus cukup menantang namun tidak terlalu mustahil. Tugas-tugas yang terlalu mudah akan menciptakan kebosanan dan tidak membuat keahlian seorang pekerja meningkat. Sedangkan tugas-tugas yang sedikit lebih sulit akan memacu pengembangan keahlian dan memicu suatu kondisi yang disebut *flow*.

3. *Purpose*

Motivasi 2.0 tidak mengenal konsep *purpose* sebagai motivator. Pink menjelaskan tentang pentingnya konsep *purpose* dari sisi manusia. Sejak lahir ke dunia, manusia telah menjadi *purpose seeker*. Perbedaan utama dari motivasi 2.0 dan motivasi 3.0 terletak pada *purpose*. Motivasi 2.0 memiliki motif yang berpusat pada memaksimalkan keuntungan, sedangkan motivasi 3.0 tidak menolak keuntungan, namun lebih penting dari itu adalah memaksimalkan *purpose*.

METODOLOGI PENELITIAN

Paradigma yang digunakan adalah interpretif, menurut Efferin dan Rudiawarni (2014) penelitian interpretif merupakan analisis sistematis terhadap tindakan dalam sebuah kelompok melalui pengamatan yang mendetail untuk memahami bagaimana para pelaku menciptakan dan memelihara dunia sosialnya. Sehingga paradigma ini sesuai dengan pendekatan kualitatif yang digunakan dalam penelitian ini. Adanya desain studi ini diharapkan dapat membantu pemahaman penelitian bagi pihak-pihak yang bersangkutan.

Metode Pengumpulan Data

Metode yang dilakukan dalam penelitian ini yakni *interview* (wawancara), observasi, dan analisis dokumen.

Wawancara

Wawancara menurut Nazir (2003) adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara si penanya atau pewawancara dengan si penjawab atau responden dengan menggunakan alat yang dinamakan *interview guide* (panduan wawancara). Walaupun wawancara adalah proses percakapan yang berbentuk tanya jawab dengan tatap muka, wawancara adalah suatu proses pengumpulan data untuk suatu penelitian.

Observasi

Metode observasi merupakan metode *assesment* yang tertua. Metode observasi telah digunakan untuk mengobservasi perilaku verbal maupun non-verbal. Observasi langsung merupakan bagian penting dari proses penemuan, dalam pengajaran maupun penelitian. Creswell (2008) mendefinisikan observasi sebagai sebuah proses penggalian data yang dilakukan langsung oleh peneliti sendiri (bukan oleh asisten peneliti atau oleh orang lain) dengan cara melakukan pengamatan mendetail terhadap manusia sebagai objek observasi dan lingkungannya dalam kancan riset.

Analisis Dokumen

Analisis dokumen dilakukan dengan melakukan studi pustaka yang dilakukan dengan cara mengkaji sumber tertulis. Analisis dokumen juga dilakukan dengan melakukan perbandingan antara data hasil wawancara, observasi dan kepustakaan yang ada.

Teknik Triangulasi

Definisi triangulasi adalah pengecekan data dari beragam sumber dengan beragam cara dan perbedaan waktu, sehingga triangulasi dapat dikelompokkan menjadi 3 (tiga) jenis (Sugiyono, 2009), yaitu:

1. Triangulasi Sumber. Triangulasi sumber digunakan untuk menguji kredibilitas data yang dilakukan dengan cara mengecek data yang diperoleh melalui lebih dari satu sumber.
2. Triangulasi Teknik atau Metode. Yaitu penggunaan multimetode untuk mempelajari topik tunggal, yang dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda.
3. Triangulasi Waktu. Merupakan pengujian kredibilitas yang mengumpulkan data dengan perbedaan waktu. Waktu sering mempengaruhi kredibilitas data.

Gambaran Umum Kraton Jogjakarta

Sejarah Kraton Jogjakarta

Pada minggu ketiga pada bulan Mei 2018, peneliti melakukan studi lapangan di Kraton Jogjakarta. Peneliti mendapatkan banyak informasi tentang sejarah Kraton Jogjakarta di *Kawedanan Hageng Punokawan Widya Budaya*. Informasi yang didapatkan tentang sejarah bersumber dari Mas Bekel Purwowiyono yang merupakan Abdi Dalem *Kawedanan Hageng Panitrapura*.

Sejarah Kraton Jogjakarta tidak lepas dari sejarah berdirinya negara Indonesia. Kraton Jogjakarta merupakan saksi dari kemerdekaan Indonesia atas penjajahan VOC Belanda. Pada masa penjajahan kewibawaan dan kedaulatan Mataram semakin terganggu akibat intervensi dari Belanda. Akibatnya timbul gerakan anti penjajah di bawah pimpinan Pangeran Mangkubumi. Dalam sejarahnya wilayah Mataram merupakan asal mula terbentuknya dua kerajaan besar di Jawa yaitu Jogjakarta dan Surakarta.

Inti dari Perjanjian Jatisari adalah Sultan Hamengku Buwono I memilih untuk melanjutkan tradisi lama budaya Mataram. Sementara itu, Sunan Pakubuwono III memilih untuk menciptakan bentuk budaya baru. Pertemuan Jatisari menjadi titik awal perkembangan budaya Jogjakarta.

Tanggal 13 Maret 1755 (*Kemis Pon, 29 Jumadilawal 1680 TJ*) adalah tanggal bersejarah untuk Kraton Jogjakarta. Pada tanggal inilah proklamasi atau *Hadeging Nagari NgaYogyakarta Hadiningrat* dikumandangkan. Selanjutnya,

Sultan Hamengku Buwono I memulai pembangunan Kraton Jogjakarta pada tanggal 9 Oktober 1755 di Desa Pacethokan didalam Hutan Beringan.

Pada tanggal 7 Oktober 1756, Sri Sultan Hamengku Buwono I mulai menempati *Karaton Ngayogyakarta Hadiningrat*. Kata *Ngayogya* dipilih sebagai nama Kraton karena berasal dari kata *Yogya* berarti baik, indah, pantas dan *Karta* berarti raharja, tentram, dan damai. Sehingga arti nama *Karaton Ngayogyakarta* adalah tempat yang indah, tentram dan damai. Lokasi Kraton dipilih oleh Pangeran Mangkubumi berdasarkan aspek filosofi-magis yang diapit enam sungai secara simetris, sebelah Utara Gunung Merapi dan Selatan adalah Laut Hindia.

Makna filosofi tata letak Kraton bermula dari Panggung Krapyak yang menggambarkan perjalanan hidup manusia dari bayi hingga mumpuni keturunan. Hal ini digambarkan dari adanya Kampung Mijen yang berada di Utara Panggung Krapyak. Kata Mijen sendiri berarti benih manusia.

Pembangunan Tugu Jogja di perempatan jalan yang lurus dengan Kraton memiliki bentuk *golong gilig* yang berarti gotong-royong menyatukan tekad Raja dengan rakyat dalam perjuangan dan pembangunan. *Golong gilig* merupakan salah satu ajaran filosofi Jogjakarta yang artinya cipta, rasa, dan karsa antara manusia dengan Tuhan, manusia dengan manusia, manusia dengan alam.

Kondisi Kraton Jogjakarta Saat Ini

Wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta untuk saat ini memiliki 16 kelurahan, 1 desa, 8 kecamatan, dan 2 kota. Wilayah ini dibatasi oleh Jalan Wolter Monginsidi dibagian Utara, Jalan Lingkar Selatan dibagian Selatan, Sungai Winanga dibagian Barat, dan Sungai Code dibagian Timur. Luas wilayah DIY adalah 1.534 Ha.

Sesuai dengan dinamika zaman saat ini Kraton Jogjakarta tetap memperlihatkan karakter, ciri, dan identitasnya sebagai pusat pemerintahan Daerah Istimewa Yogyakarta. Infrastruktur dan sarana prasarana yang ada di Kraton Jogjakarta sekarang semakin berkembang. Hal ini terlihat dari penggunaan perangkat teknologi yang digunakan untuk menunjang kegiatan operasional di Kraton. Seiring dengan perkembangan zaman, Kraton Jogjakarta ini dimanfaatkan dan dipelihara sebagai pusat kebudayaan dan pusat pemerintahan.

Pemilihan lokasi Kraton dilandasi oleh nilai-nilai historis dan filosofis. Lokasi Kraton selain di apit oleh enam sungai, Gunung Merapi dan Laut Hindia, lokasi ini juga dilihat dari sudut Agama Hindu. Dimana lokasi bangunan harus dipilih ditempat yang berbeda dengan alam sekitarnya yakni ditempat bersemayamnya para Dewa. Hal ini mendasari pertimbangan dalam menentukan garis poros penghubung antara gunung dan laut. Bahkan setiap pohon yang ditanam di Sumbu Filosofi memiliki arti dan makna tersendiri. Makna dari setiap jenis pohon menyimbolkan kehidupan manusia mulai dari lahir hingga menghadap Tuhan Yang Maha Esa.

Nama jalan dan wilayah disekitar Sumbu Filosofi memiliki makna dan arti tersendiri. Yang menggambarkan tentang perjalanan kehidupan dan tujuan hidup manusia untuk menuju pada kemuliaan.

Abdi Dalem

Abdi Dalem itu bukanlah pelayan Sultan melainkan Abdinya Budaya. Abdi Budaya adalah siapa saja orang yang sanggup dan siap untuk menjadi Abdi Budaya di Kraton Jogjakarta. Oleh karena itu, menjadi Abdi Dalem perlu kerelaan langsung dari calon Abdi Dalem karena tidak ada tahap perekrutan seperti penyebaran informasi lowongan dan pendaftaran. Seorang Abdi Dalem yang sekaligus Abdi Budaya harus sanggup memberi suri tauladan ke masyarakat sekitar. Abdi Dalem yang sah adalah siapa saja orang yang telah mendapat surat *beslit (kekancingan)* atau SK (surat keputusan) dari Sultan Kraton Jogjakarta.

Abdi Dalem Punokawan yaitu Abdi Dalem yang berasal dari rakyat biasa, yang memang sengaja ingin mengabdikan diri di Kraton Jogjakarta. Para Abdi Dalem Punokawan merupakan Abdi Dalem yang mendapatkan gaji dari pihak Kraton melalui *Tepas Danartopuro* yang berwenang dalam keuangan Kraton.

Secara fisik tidak ada perbedaan yang mendasar antara Abdi Dalem Punokawan dan Abdi Dalem Keprajan, pakaian yang mereka kenakan sama. Namun secara pengabdian, Abdi Dalem Keprajan hanya datang sekitar 10 hari sekali untuk melakukan *Caos Bekti* (datang ke Kraton sebagai pengakuan sebagai Abdi Dalem). Abdi Dalem Keprajan pada prinsipnya tidak mendapat gaji dari Kraton tetapi dari pemerintah.

Kekucuh atau gaji yang diberikan Kraton memang tidak besar jumlahnya, namun itu bukan merupakan ukuran Abdi Dalem dalam bekerja. Seperti yang diutarakan oleh Pak Heriyanto bahwa yang terutama adalah ketentraman batin. Hal ini sangat mencerminkan motivasi Abdi Dalem yang berasal dari dalam diri mereka. Bahkan mulai dari pengajuan diri pada saat ingin menjadi Abdi Dalem, itu merupakan inisiatif pribadi.

Abdi Dalem di Kraton Jogjakarta juga terdapat dari golongan perempuan yang lebih bertugas di urusan rumah tangga Kerajaan. Abdi Dalem putri berada di *Kawedanan Hageng Punokawan Parwa Budaya* dibagian *Kawedanan Kaputren Golongan Keparak*. Banyak Abdi Dalem putri yang masih mempunyai keturunan dari Raja.

Kedamaian dan ketentraman merupakan tujuan hidup para Abdi Dalem, sehingga mereka melakukan pekerjaannya dengan sungguh-sungguh dan dengan segenap hati mengabdikan dirinya di Kraton. Merupakan sebuah kebanggaan dan kehormatan bagi mereka ketika sudah diangkat menjadi Abdi Dalem. Hal ini dikarenakan tidak semua orang mendapatkan kesempatan seperti mereka. Mereka percaya bahwa menjadi seorang Abdi Dalem bukanlah sebuah kebetulan, tetapi merupakan jalan hidup yang telah diberikan oleh Yang Maha Kuasa. Hal ini sesuai dengan teori motivasi intrinsik yang dipaparkan oleh Pink (2009).

Sistem di Kraton Jogjakarta sangat membangun motivasi intrinsik para Abdi Dalemnya. Abdi Dalem secara mandiri (*autonomy*) mengembangkan kemampuan serta keterampilan yang dimiliki di divisi yang sesuai dengan bidang mereka. Kraton juga secara aktif mengadakan pelatihan secara intensif kepada Abdi Dalem agar mereka tetap berfokus pada tujuan dan visi dari Kraton yaitu melestarikan kebudayaan dalam sebuah pengabdian.

Implikasi dari Sistem *Personnel* dan *Cultural Control* Dalam Membangun Motivasi Intrinsik Para Abdi Dalem Kraton Jogjakarta

Dalam membangun motivasi intrinsik para Abdi Dalem yaitu *autonomy*, *mastery*, dan *purpose*. Di dalam sistem pengendalian Kraton ketiga unsur motivasi intrinsik ini sudah diterapkan dan berjalan dengan baik hingga saat ini. Hal ini

dibuktikan dengan masih banyak para Abdi Dalem yang ingin terus mengabdikan diri di Kraton. Unsur motivasi intrinsik dalam bentuk *autonomy* atau kemandirian diterapkan dalam sistem pendaftaran Abdi Dalem dan seleksi administrasi. Dimana para calon Abdi Dalem secara sukarela mendaftar di Kraton dan dengan mandiri melengkapi data sesuai dengan persyaratan dari Kraton. Bentuk seperti ini merupakan bentuk dari *personnel control* pada *selection and placement*.

Unsur motivasi intrinsik *mastery* atau penguasaan keahlian diterapkan dalam sistem magang, *training* dan penentuan jabatan serta pangkat. Dalam proses magang para Abdi Dalem melewati masa magang tanpa batasan jangka waktu sampai dirasa cukup dan layak untuk menjadi Abdi Dalem. *Training* atau pelatihan dilakukan dalam bentuk *Pawiyatan* yang dilaksanakan dalam 8 kali pertemuan dengan 13 materi dasar. Seluruh Abdi Dalem wajib menguasai dan memahami serta melaksanakan seluruh pelatihan dan ajaran yang diberikan. Di dalam Kraton juga terdapat penilaian untuk kenaikan jabatan dan pangkat Abdi Dalem. Abdi Dalem akan dinilai berdasarkan kualitas dan kinerjanya untuk mendapatkan jabatan dan pangkat yang lebih tinggi. Seluruh unsur motivasi intrinsik *mastery* ini terdapat dalam *personnel control* pada *training dan job design*.

Unsur motivasi intrinsik *purpose* terdapat dalam seluruh komponen *cultural control* di Kraton Jogjakarta. Ada peraturan-peraturan yang ditetapkan oleh Kraton dan harus di taati oleh semua warga Kraton. Peraturan ini bersikap formal dan ada sanksi jika tidak melaksanakannya dengan baik. Peraturan tersebut di sebut dengan *Pranatan* yang merupakan *cultural control* pada *code of conduct*. Di Kraton Jogjakarta juga terdapat penghargaan yang diberikan kepada setiap Abdi Dalem. Penghargaan ini adalah berupa kenaikan pangkat yang diberikan apabila Abdi Dalem mendapatkan penilaian yang baik dari hasil kerjanya. Penghargaan ini merupakan *group based reward* dalam *cultural control*. Setiap unsur di Kraton memiliki arti dan makna tentang budaya organisasi di Kraton. Hal ini sangat terlihat pada letak bangunan, struktur bangunan, dan makna pada setiap ornamen yang merupakan sejarah dari pembangunan Kraton. Bangunan dan bangsal di setiap Kraton memiliki maksud dan tujuan tersendiri. Selain itu Kraton juga memiliki bahasa khusus yang hanya digunakan dalam Kraton yaitu *Bagongan*. Bahasa ini

memiliki makna tentang pandangan hidup kesetaraan kedudukan diantara warga Kraton. Para warga Kraton termasuk Abdi Dalem juga mengenakan busana yang memiliki arti dan maknanya tersendiri pada setiap ornamen yang digunakan. Unsur pembangunan Kraton, bangunan, bahasa, dan busana yang ada dalam Kraton merupakan *physical and social arrangement* dalam sistem *cultural control*. Kedudukan Sultan di Kraton memiliki peranan yang sangat penting dalam pembangunan sistem *tone at the top* pada *cultural control*. Sultan memberikan *Dhawu Dalem* yang bersikap mengikat dan memaksa agar setiap warga Kraton tetap berada pada tujuan dan visi yang sama dengan Kraton yaitu melestarikan budaya.

Konklusi

1. Sesuai dengan dinamika zaman saat ini Kraton Jogjakarta tetap memperlihatkan karakter, ciri, dan identitasnya sebagai pusat pemerintahan Daerah Istimewa Yogyakarta. Infrastruktur dan sarana prasarana yang ada di Kraton Jogjakarta sekarang semakin berkembang. Hal ini terlihat dari penggunaan perangkat teknologi yang digunakan untuk menunjang kegiatan operasional di Kraton. Seiring dengan perkembangan zaman, Kraton Jogjakarta ini dimanfaatkan dan dipelihara sebagai pusat kebudayaan dan pusat pemerintahan.
2. Kedamaian dan ketentraman merupakan tujuan hidup para Abdi Dalem, sehingga mereka melakukan pekerjaannya dengan sungguh-sungguh dan dengan segenap hati mengabdikan dirinya di Kraton. Merupakan sebuah kebanggaan dan kehormatan bagi mereka ketika sudah diangkat menjadi Abdi Dalem. Hal ini dikarenakan tidak semua orang mendapatkan kesempatan seperti mereka. Mereka percaya bahwa menjadi seorang Abdi Dalem bukanlah sebuah kebetulan, tetapi merupakan jalan hidup yang telah diberikan oleh Yang Maha Kuasa. Hal ini sesuai dengan teori motivasi intrinsik yang dipaparkan oleh Pink. *Autonomy* di Kraton Jogjakarta terlihat dari *placement* para Abdi Dalem yang dilakukan berdasarkan keahlian dan keterampilan yang dimiliki. Penguasaan keahlian atau *mastery* diperoleh dengan pelatihan yang bertujuan untuk memberikan pengetahuan lebih

banyak tentang sejarah, budaya, adat-istiadat, kebiasaan, peraturan dan banyak pengetahuan lainnya seputar Kraton. Tujuan atau *purpose* dari motivasi Abdi Dalem merupakan hal utama yang diperhatikan oleh Kraton agar Abdi Dalem memiliki tujuan untuk mencapai makna akan arti sebuah pengabdian dalam mencari kedamaian, ketentraman sebagai abdi dari budaya.

3. *Personnal control* terdapat tiga metode pengendalian yaitu *selection and placement* yang terlihat dalam pendaftaran menjadi Abdi Dalem, seleksi administrasi, dan magang. Kemudian *training* yang dapat dilihat dari pelatihan calon Abdi Dalem menjadi Abdi Dalem Kraton. Abdi Dalem harus mengikuti pelatihan tersebut sebanyak delapan kali pertemuan dengan tigabelas materi yang akan diberikan oleh pihak Kraton. Dan juga metode *job design and provision of necessary resources* yang dapat dilihat dalam struktur organisasi Kraton, terdapat delapan jabatan atau yang disebut dengan *Ayahan*. *Cultural control* terdapat lima metode yaitu *code of conduct*, *group-based reward*, *intraorganizational transfer*, *physical and social arrangement*, dan *tone at the top*. *Code of conduct*, dapat berupa peraturan tertulis. Peraturan yang ada di Kraton disebut dengan *Pranatan*. *Group-based reward*, berupa pemberian *reward* kepada sebuah kelompok. Dalam Kraton Jogjakarta *reward* atau penghargaan diberikan pada setiap individu Abdi Dalem. *Reward* ini berupa kenaikan pangkat. Kenaikan Pangkat dilihat dari presensi atau kehadiran Abdi Dalem, penilaian dari *Penghageng* disetiap *Kawedanan*. Dalam hal *intraorganizational transfer* Kraton Jogjakarta lebih berfokus pada pengembangan bakat atau keahlian masing-masing Abdi Dalem, sehingga tidak ada pertukaran antar *Kawedanan*. Dalam Kraton Jogjakarta ada pola pengendalian *physical and social arrangement* seperti penempatan lokasi Kraton yang dikenal dengan Sumbu Filosofi, tata ruang dan bangunan, bahasa yang digunakan di dalam Kraton, dan busana yang dikenakan oleh Abdi Dalem.
4. Dalam menerapkan sistem pengendalian manajemen berbasis *personnel* dan *cultural control* perusahaan harus memperhatikan tiga faktor yang dapat

meningkatkan motivasi intrinsik karyawan. Sistem pengendalian manajemen yang diterapkan oleh Kraton Jogjakarta menjadi contoh yang tepat bagi perusahaan untuk meningkatkan motivasi intrinsik karyawan. Nilai-nilai, norma, dan tradisi kerja yang baik dan kondusif akan menumbuhkan semangat karyawan dalam bekerja.

Keterbatasan Studi

Penelitian ini bukanlah suatu karya yang sempurna. Banyak kendala yang dihadapi menjadi hambatan untuk meneliti lebih jauh. Oleh sebab itu, penelitian ini memiliki keterbatasan dalam proses pengerjaannya. Adapun keterbatasan yang terjadi yaitu :

1. Peneliti membahas Abdi Dalem Punokawan, dikarenakan untuk mempersempit dalam ruang lingkup penelitian. Abdi Dalem Punokawan memiliki tugas sehari-hari didalam Kraton. Abdi Dalem Punokawan memiliki pengakuan dari pihak Kraton sebagai perangkat pemerintahan Kraton. Seluruh tugas yang dijalankan Abdi Dalem Punokawan adalah untuk Kraton. Sistem pengajian Abdi Dalem Punokawan juga langsung diatur oleh Kraton. Oleh karena itu peneliti menyoroti Abdi Dalem Punokawan yang bekerja dan mengabdikan secara langsung kepada Kraton.
2. Keterbatasan waktu. Kraton Jogjakarta hanya melayani pengunjung mulai dari jam 08.00-14.00 WIB. Hal ini menjadi kendala bagi peneliti untuk melakukan wawancara dan observasi secara mendalam.
3. Pergantian shift kerja Abdi Dalem. Di Kraton berlaku shift kerja bagi Abdi Dalem. Tidak setiap hari Abdi Dalem masuk kerja, namun ada jadwal giliran pada setiap orang. Hal ini menjadi kendala untuk mendapatkan informasi yang hanya berfokus pada 1-3 partisipan saja. Sehingga peneliti lebih mengambil inti dari setiap wawancara dengan para Abdi Dalem.
4. Keterbatasan peneliti dalam mengambil gambar dan data. Tidak semua tempat di Kraton bisa diambil gambarnya, begitu juga dengan data-data penting mengenai peraturan Sultan khususnya bagi Abdi Dalem. Peneliti tidak dapat secara langsung memahami buku atau kitab undang-undang yang digunakan di Kraton karena bahasa yang digunakan merupakan bahasa

Jawa dan peneliti tidak boleh mengambil gambar secara langsung atas kitab-kitab tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Braden, N. 2000. Kiat Jitu Meningkatkan Harga Diri. Jakarta: Delaprasata.
- Certo, Samuel C. (1985). *Management of Orhabization and Human Resources, live*. Management Institute Iowa: WMC. Brown Publ.
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative Inquiry and Research Design*. California: Sage Publication.
- Dinas Kebudayaan Daerah Yogyakarta. 2015. Buku Profil – *Yogyakarta City of Philosophy*. Yogyakarta.
- Efferin, S., and Hartono, M. S., (2015) *Management control and the leadership styles*. Journal of Accounting and Organizational Changes, Vol. 11.
- Efferin, S., & Hopper, T. (2007). *Management Control, Culture and Ethnicity In A Chinese Indonesian Company*. Accounting, Organizations and Society.
- Efferin, S. & F. A. Rudiawarni. 2014. Memaknai Perilaku Stakeholders dalam Adopsi IFRS di Indonesia, Tinjauan terhadap Aspek Kepentingan, Bahasa, dan Budaya.
- Hadi, Sutrisno, 1992, Metodologi Research II Yogyakarta: Andi Offset, 1991.
- Hadiatmaja, Murdani. 1978. Arti Kraton Yogyakarta. Yogyakarta : Museum Kraton Yogyakarta
- Heryanto, Fredy. 2008. Mengenal Keraton Ngayogyakarta Hadiningrat. Chestasindo Mediakom, Yogyakarta.
- Herzberg F, Mausner B & Snyderman. B. B. 1959. *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons.
- Jyoti, J., and Kour, S. 2015. *Assessing the Cultural Intelligence adn Task Performance Equation: Mediating role of cultural adjustment*. Cross Cultural Mnagement, Vol. 22.
- Merchant Kenneth A. dan Van der Stede, Wim A. 2007. “Sistem Pengendalian Manajemen.” Edisi Tiga. Salemba Empat, Jakarta.

- Merchant, K. A. & Stede, 2003. *Management Control System: Performance Measurement, Evaluation and Incentive*, Prentice Hall.
- Merchant, K. A., and Van der Stede, W. A. 2007. *Management Control System: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. 2nd Edition. Prentice hall, England.
- Moleong, L.J., (2007). *Metode Penelitian Kualitatif*, Edisi Revisi. Bandung:PT. Remaja Rosdakarya.
- Nazir Moh, 2003. *Metode Penelitian*, Penerbit Ghalia Indonesia: Jakarta.
- Neuman, W. L. 2011. *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches 7th Edition*. Boston, NY: Pearson Education Inc.
- Pink, Dabiel. H. 2009. *Drive: The Suprising Thruth About What Motivation Us*. New York: Penguin Group Inc.
- Robbins, Stephen. P., And Mary Coulter. 2008. *Management*. Upper Saddle River. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Sitepu, Helvianti Br. 2004. *Fakyor-faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Karyawan*, Yogyakarta.
- Sugiyono. (2009). *Metode Penelitian*, Alfabeta Bandung.
- Strauss, A. and J. Corbin. 1998. *Basics of Qualitative Research: Techniques for Developing Grounded Theory 2nd Edition*. London, UK: Sage Publications.
- Stoner, Freeman dan Gilbert (1995). *Pengantar Bisnis*. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Tylor, E.B. 1832. *Primitive Culture: Researches into The Development of Mythology, Philosophy, Religion, Art, and Custom*. New York: Gordon Press.
- Vebiyanti, Helen. 2004. *Hubungan Persepsi Karyawan Terhadap Kompensasi, Kepemimpinan, dan Lingkungan Kerja dengan Kepuasan Kerja*. Yogyakarta.